



COLLOQUE CLUB PAI
10 OCTOBRE 2022

COMMENT CRÉER DE LA VALEUR FACE AUX PÉNURIES ET À L'INFLATION ?

CLUBPAI@WANADOO.FR
WWW.CLUBPAI.COM



MENU

ACCUEIL – BEATRICE DE REYNAL – SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DU CLUB PAI

BOULEVERSEMENTS DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE ET MARGES DE MANŒUVRE DES OPÉRATEURS –
JANICK BELIN – OPERATING PARTNER – I&S ADVISOR

INFLUENCE DE L'INFLATION SUR LA CONSOMMATION – CHRISTOPHE LAFOUGÈRE – GIRA FOOD

AVIS DES INDUSTRIELS ET DÉBAT

POT PAI NETWORKING



WELCOME

BÉATRICE DE REYNAL, SECRÉTAIRE GÉNÉRALE DU CLUB PAI

Club PAI

10 octobre 2022

1er réseau d'Operating Partner en France
« Créer un environnement de changement
avec la crédibilité de "l'avoir fait" »
(« **having done it** »)

Les Operating Partners :

Des entrepreneurs expérimentés au service de la croissance



Personne n'est mieux placé pour accompagner un chef d'entreprise sur des sujets stratégiques de développement et de prise de risque qu'un autre chef d'entreprise qui l'a déjà fait.



Janick Belin

30 ans dans l'agroalimentaire
comme dirigeant et entrepreneur en
France et en Europe



Depuis 2020 Operating partner
auprès de PME et ETI

1er réseau d'Operating Partners en France

« Créer un environnement de changement
avec la crédibilité de "l'avoir fait" »
(« **having done it** »)

Le contexte

➤ Du jamais vu...

- Energie
- Difficultés d'accès à la matière et aux emballages
- Inflation
- Supply chains déstructurées
- Recrutements et RH
- Hausse des taux d'intérêt

...

I/ Que faire à court terme ?

II/ Ne pas attendre pour investir

III / Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau ?

I/ Que faire à court terme ?

Que faire à court terme

➤ Plan d'urgence = back to basics

❑ Passer le maximum de hausses !

- Ne pas transiger sur la matière
- Priorité : être derrière les commerciaux
 - ✓ Monter en première ligne si nécessaire

Que faire à court terme

□ Economiser !

- Priorité n°1 : Economiser l'énergie
 - ✓ Investissements à retours ultra-rapides
 - ✓ Mettre en étude immédiate des projets structurants

- Priorité n°2 : chasser tous les coûts pour préserver sa trésorerie autant que possible
 - ✓ Réduire partout où cela est possible
 - ✓  Ne surtout pas perdre les compétences clés

Que faire à court terme

- **Rendre plus résiliente sa supply chain**
 - **Trouver l'argent !**
 - Sécuriser ses fournitures
 - Reconstituer ses stocks

Que faire à court terme

□ Recalibrer son offre

- Faire le ménage dans les gammes / pouvoir d'achat
- Reformuler pour réduire les coûts
- Travailler les emballages
- Réduire les portions si nécessaire

Que faire à court terme

□ Travailler la cohésion des équipes

- Expliquer les enjeux
- Dessiner une vraie feuille de route
- Informer sur le réel (succès et difficultés)

- S'entourer pour partager la charge...

II/ Ne pas attendre pour investir !

Ne pas attendre pour investir

□ Energie

- Un problème qui va durer
 - Economies vitales
 - Bilan carbone
 - Résilience

Ne pas attendre pour investir

□ Energie

➤ **Les solutions** techniques existent

- Efficacité énergétique des équipements
- Isolation
- Capteurs / régulateurs
- Meilleure organisation des flux physiques

➤ **Production d'énergie**

- **Solaire**
- Méthanisation

Ne pas attendre pour investir

- ❑ Trouver du personnel pour les usines
 - Un effort d'investissement massif d'automatisation dans les usines indispensable
 - Là aussi les solutions techniques existent
... mais il faut avoir les **compétences techniques**
 - Investir dans la formation et mutualiser
 - Lien avec les CFA / raisonner en clusters / bassin d'emplois / groupement d'employeurs

Ne pas attendre pour investir

□ Rendre plus efficaces les fonctions commerciales et support

➤ Digitalisation

- Organiser les flux d'information
- Exploiter réellement l'information
- L'agro est en retard

Ne pas attendre pour investir

- ❑ Rendre plus efficaces les fonctions commerciales et support

- Formation et meilleur suivi des équipes

- Commerciaux en priorité / CRM efficaces
- KPI peu nombreux et pertinents

- Management ?

Ne pas attendre pour investir

□ Investir en R&D

➤ En interne

- Simplifier les compositions pour réduire les coûts
- Travailler les formulations avec des sourcings français / européens
- Trouver les ingrédients naturels

Ne pas attendre pour investir

□ Investir en R&D

➤ Avec l'industrie du packaging

- Réduire / optimiser les emballages
- Trouver des alternatives au plastique / nouveaux matériaux biodégradables
- Mettre en place des filières réellement efficaces de recyclage
- Se préparer au retour de la consigne

Ne pas attendre pour investir

□ Investir en R&D

➤ Avec l'agrochimie

- Eliminer les molécules dangereuses
- Réduire les traitements
-  Perturbateurs endocriniens
- Trouver des traitements plus « naturels »
- Développer la biodégradabilité (terre, eau)
- Obtenir le soutien des pouvoirs publics à la recherche

Ne pas attendre pour investir

L'amont est absolument stratégique

L'amont est stratégique

Souveraineté alimentaire : la France au bord de la falaise

Un rapport du Sénat documente l'échec d'années de politiques de « montée en gamme » dans l'agriculture, alors que des filières menacent de disparaître.



Le Point

Par [Géraldine Woessner](#) le 30/09/22

L'obsession de la « montée en gamme »

Maintes fois développées [dans une foule de rapports](#), les causes du décrochage de l'agriculture française, pourtant la plus durable au monde, sont connues : surcharges, sur-réglementation, manque d'investissements dans l'industrie agroalimentaire, faiblesse de la recherche appliquée, défauts de structuration des filières...

Pour éviter un décrochage complet avec « le marché de masse », c'est-à-dire la majorité des consommateurs français contraints par leur portefeuille, les sénateurs préconisent un renversement de politique en se focalisant sur la compétitivité française, rongée par la fiscalité, les normes, la surtransposition.

L'Europe semble s'être engagée, à rebours de l'histoire, sur le chemin de la « décroissance agricole » avec [sa stratégie « Farm To Fork »](#) qui prévoit une diminution des rendements et des terres agricoles. « À l'heure où l'on découvre le prix de la dépendance, qui peut envisager que la disparition de notre agriculture soit souhaitable ? »

Ne pas attendre pour investir

□ L'amont est stratégique

➤ Renforcer l'intégration amont

- Sécurité des approvisionnements
- Recherche de nouvelles variétés / nouveaux traitements
- Nouvelles techniques de culture / rendements
- Qualité

➤ Co-investir dans l'amont

**Comment faire pour faire face
au mur d'investissement qui
nous attend ?**

**Comment financer des
investissements à retour long
terme, voire très long terme ?**

L'industrie ne peut faire face seule
à un tel mégacycle d'investissement

- ❑ Il faut inventer des instruments financiers nouveaux pour répondre à ces défis afin de financer des investissements à retour long et de renforcer les fonds propres
- ❑ Une volonté politique affirmée et continue est indispensable

III / Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau ?

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

□ « Responsabilité sociétale »

➤ « Transparence »

- Traçabilité totale
- Simplification des formules et clean labels
- Elimination/ réduction des pesticides (HVE, bio abordable...)
- Communication

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

□ « Responsabilité sociétale »

➤ « Circulaire »

- Zero waste
- Réduction des packagings
- Se préparer aux packaging durables / retour de la consigne

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

□ Filières

➤ « Long terme »

- Contractualisation avec le monde agricole
- Local (autant que possible)
- Communication auprès du consommateur (QR codes...)

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

□ Filières

➤ « Co-investissement »

- Recherche agronomique pour des variétés plus résistantes et à meilleur rendement
- Faire face au réchauffement climatique (protections, eau...)
- Aides à l'installation
- (Ré)augmenter la production dédiée industrie
- Production d'énergie

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

□ Filières

➤ « Equitable »

- Définition claire de la formation des prix
- Rémunération permettant aux agriculteurs d'avoir une vie descende

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

□ Savoir où l'on va et emmener ses équipes

➤ **Définir précisément et travailler sa proposition de valeur**

- *Comment mon entreprise s'inscrit dans le futur et l'améliore*
- Quel est mon champ de bataille ?
- En quoi mon entreprise est unique dans ce champ ?
- Comment je le prouve ?

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

□ Savoir où l'on va et emmener ses équipes

➤ Avoir un vrai plan à 3 ans

- Identifier étudier et prioriser les enjeux
 - Choisir ses batailles (initiatives à mener / qui-quand-quels moyens)
- Construire un vrai plan à moyen terme, partagé par tous
 - S'entourer
 - Obtenir les ressources humaines et financières

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

❑ Savoir où l'on va et emmener ses équipes

➤ Adapter et améliorer son offre en permanence

- Être cohérent / valeurs / plan à moyen terme
- Répondre au marché (inflation...)
- Limiter les lancements
- Utiliser les réseaux sociaux pour créer des communautés

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

□ Savoir où l'on va et emmener ses équipes

➤ Être exemplaire

- Être cohérent / expliquer les écarts et comment y remédier
- Partager l'information
- Monter au front si nécessaire

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

❑ Investir dans l'humain et manager autrement

➤ Investir dans ses équipes

- Travailler sa « raison d'être » : pourquoi je suis fier de travailler ici !
- Faire partager sa feuille de route
- Canaliser les flux d'information
- Former – former – former : la compétence des équipes est le principal actif immatériel

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

□ Investir dans l'humain et manager autrement

➤ Ré-ingénierier les RH

- Raisonner en équipes / actions commando avec des objectifs précis
- Être réaliste dans les objectifs / KPI
- Décentraliser les décisions autant que possible
- Communiquer rapidement et opérationnellement

Comment recréer de la valeur et attirer de nouveau

□ Investir dans l'humain et manager autrement

➤ Retenir les compétences-clés et les potentiels

- Une proposition de valeur partagée
- Définir des « initiatives » précises
- Trouver des nouveaux modes d'intéressement

Conclusion

- ❑ Affronter le court terme en priorisant
- ❑ Investir même sur des retours longs sur des enjeux stratégiques

Conclusion

- ❑ Travailler sa proposition de valeur
 - ❑ Bien définir sa feuille de route
 - ❑ Travailler sans cesse son offre
 - ❑ Associer et impliquer ses équipes à toutes les étapes



INFLUENCE DE L'INFLATION SUR LA CONSOMMATION

CHRISTOPHE LAFOUGÈRE – GIRA FOOD

“Il ne sert à rien de dire “Nous avons fait de notre mieux”.
Il faut réussir à faire ce qui est nécessaire.”

Winston Churchill



Go to Action !

Contact
Janick Belin
Operating partner
jbelin@isadviser.com
06 32 34 21 07



Comment créer de la valeur face aux pénuries et à l'inflation

**Influence de l'inflation sur la consommation et les entreprises:
le cas des produits laitiers**

Christophe Lafougere, CEO Gira

Colloque Club PAI, 10 Octobre 2022

Who is Gira?

A food & drink industry specialist, from the field to the consumer

Since 1970, Gira has provided strategic market consultancy and forecasting at every level of the food supply chain.

- Gira operates globally, with a core 30-person team based through Europe & the US, and with strategic partners in other key markets.
- Professional expertise & vast food chain experience.



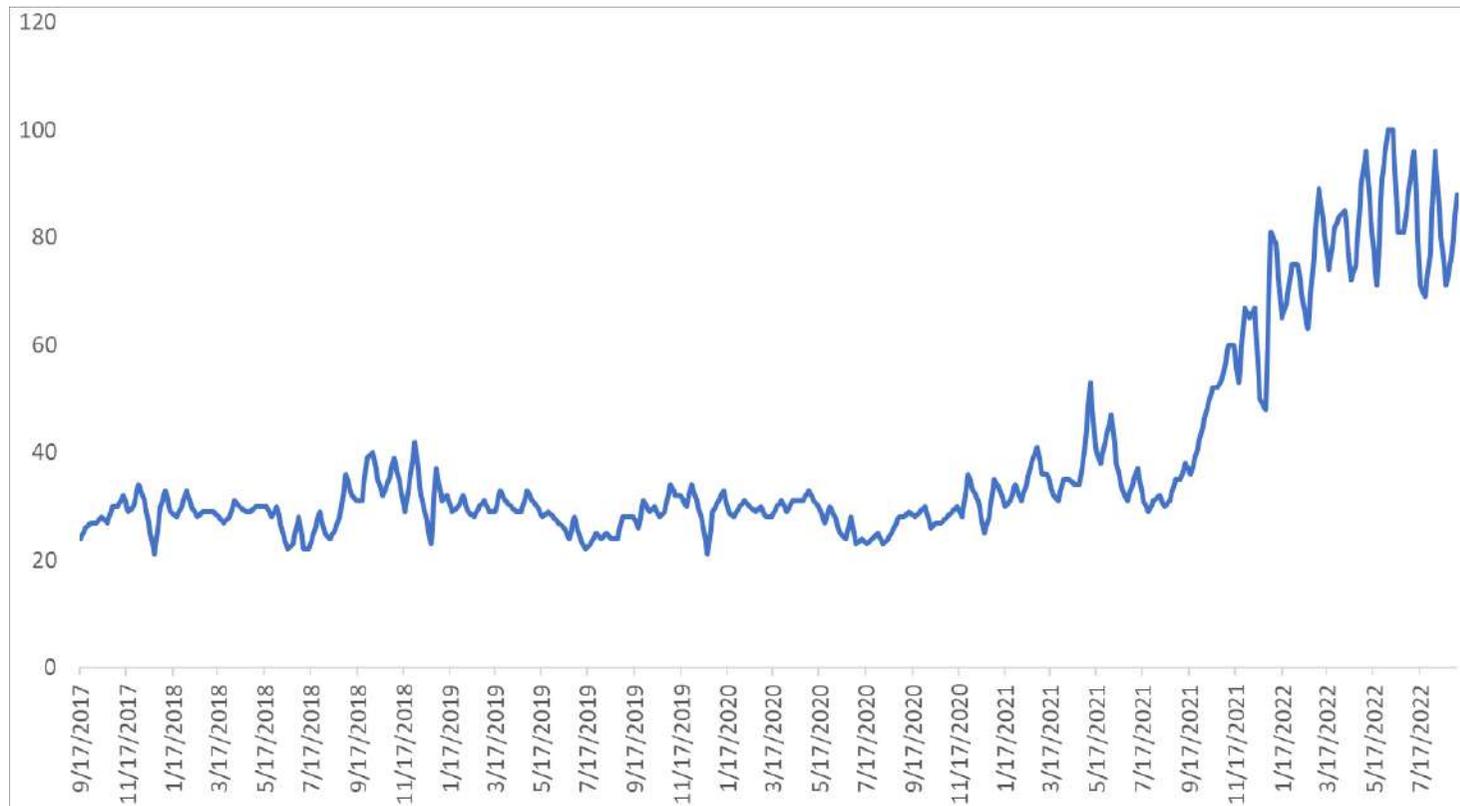


Impact de l'inflation
Des leçons du passé

Inflation

Une préoccupation croissante chez les consommateurs!

Recherche Google : sujet « inflation », sep-2017 – sep-2022

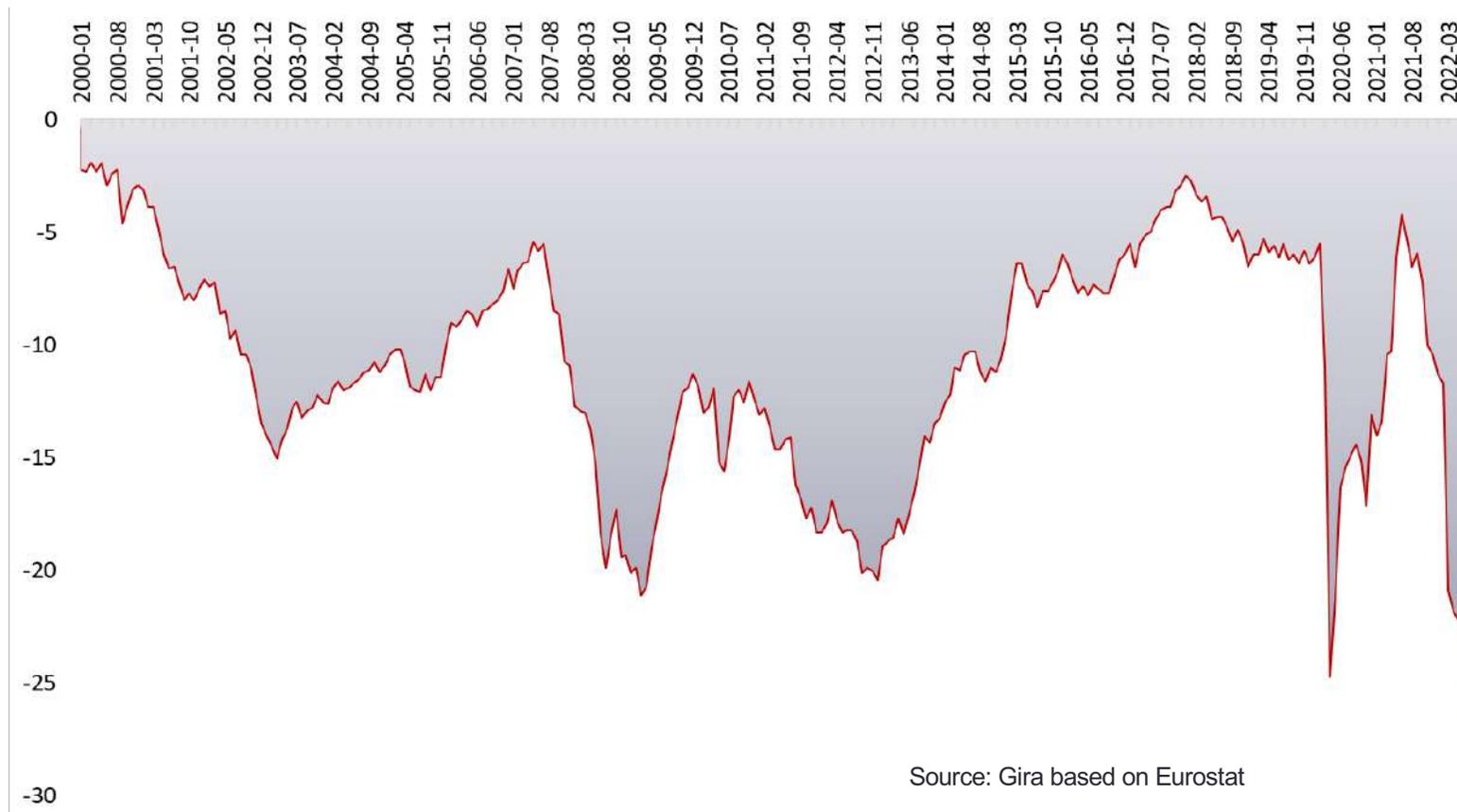


Source: Gira based on google trends

Les consommateurs sont inquiets

La confiance la plus faible des deux dernières décennies

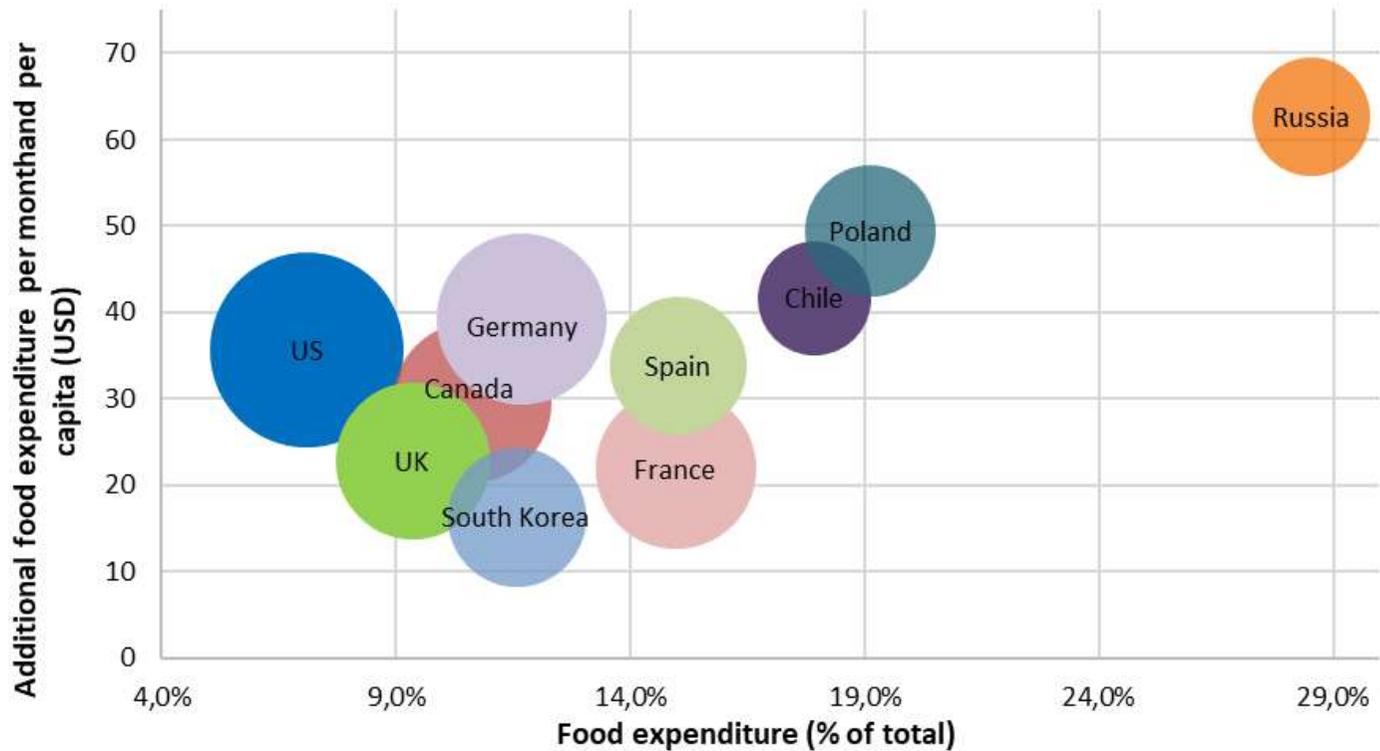
Indicateur de confiance des consommateurs de l'UE, janvier 2000 : août 2022



Source: Gira based on Eurostat

+22€/mois/personne en France (inflation alimentaire fin Août)

À quel point l'inflation pourrait-elle impacter le panier alimentaire?



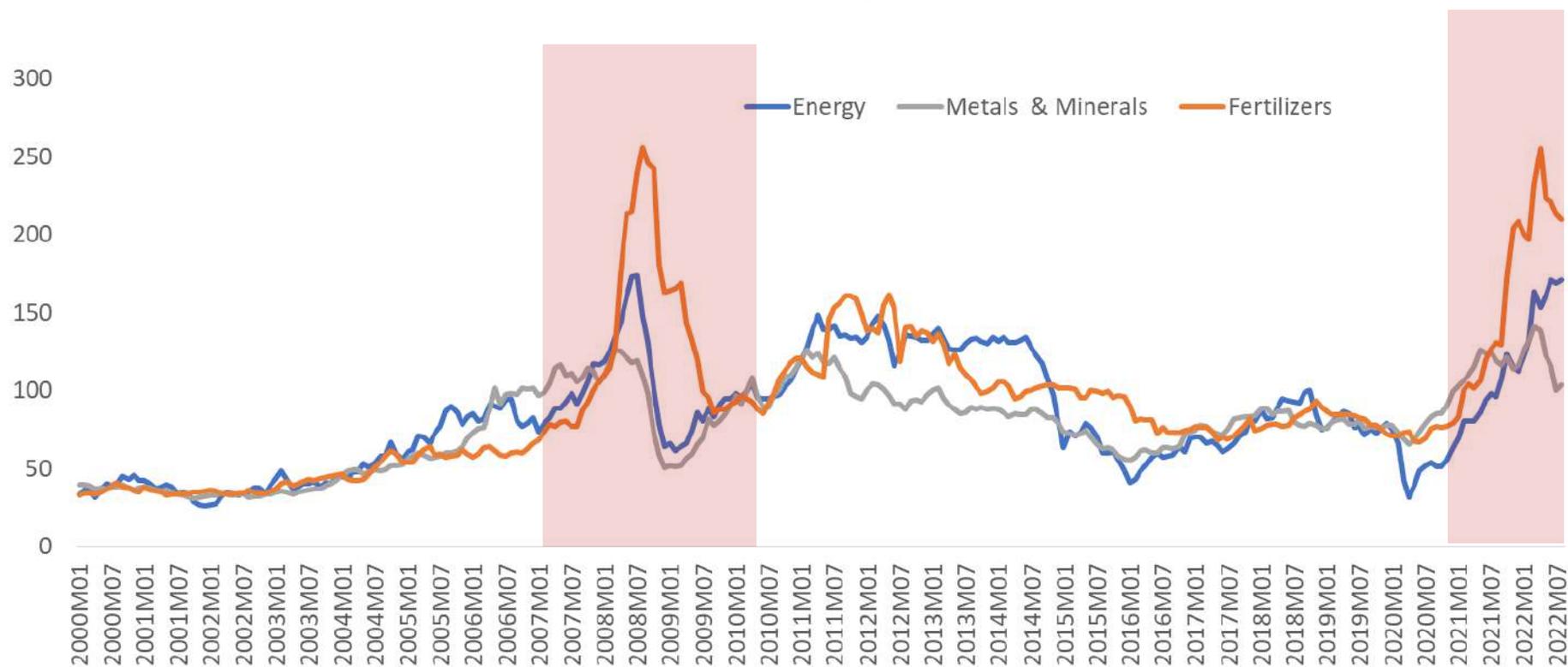
The size of the bubble corresponds to the total disposable income per capita in USD in 2022

Source: Gira compilations

Situation économique actuelle VS Crise économique de 2008

Malgré des différences, assez similaire à de nombreux points de vue

Prices index, Jan-2000 : Aug-2022

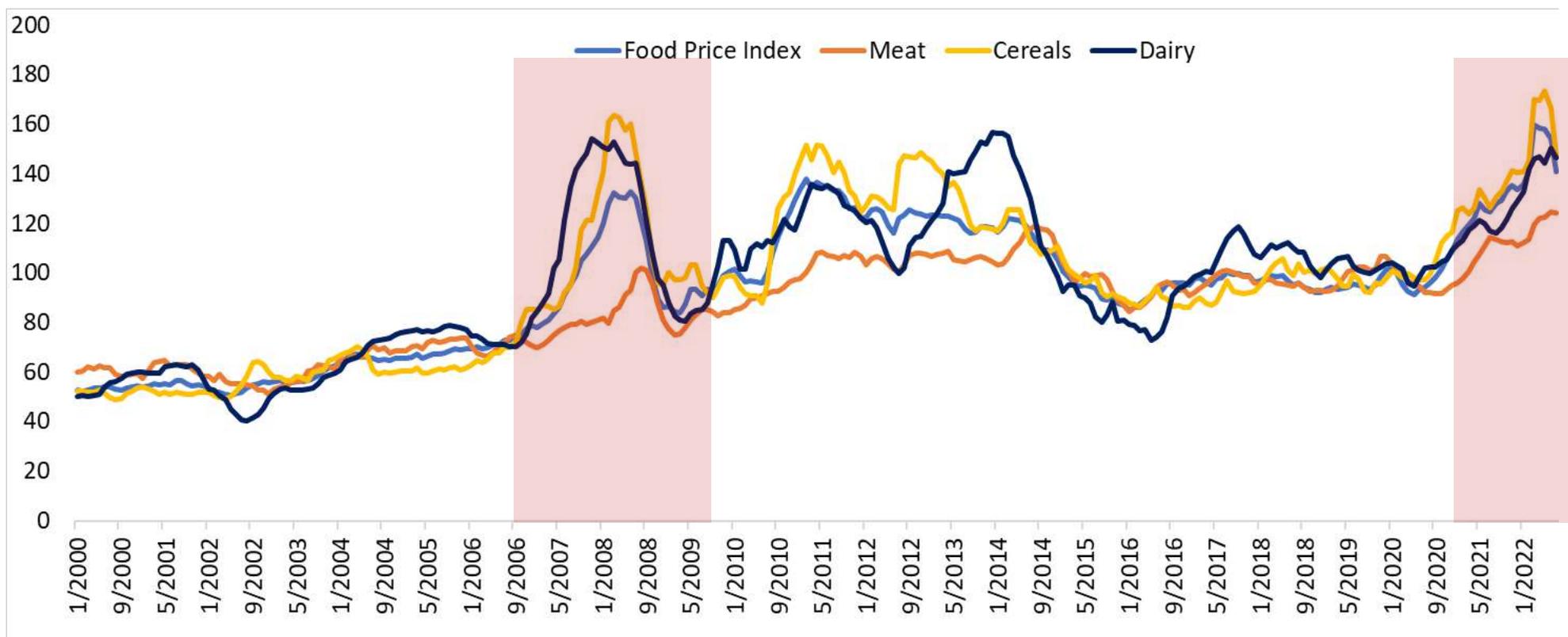


Source: Gira based on World Bank

Situation économique actuelle VS Crise économique de 2008

Malgré des différences, assez similaire à de nombreux points de vue

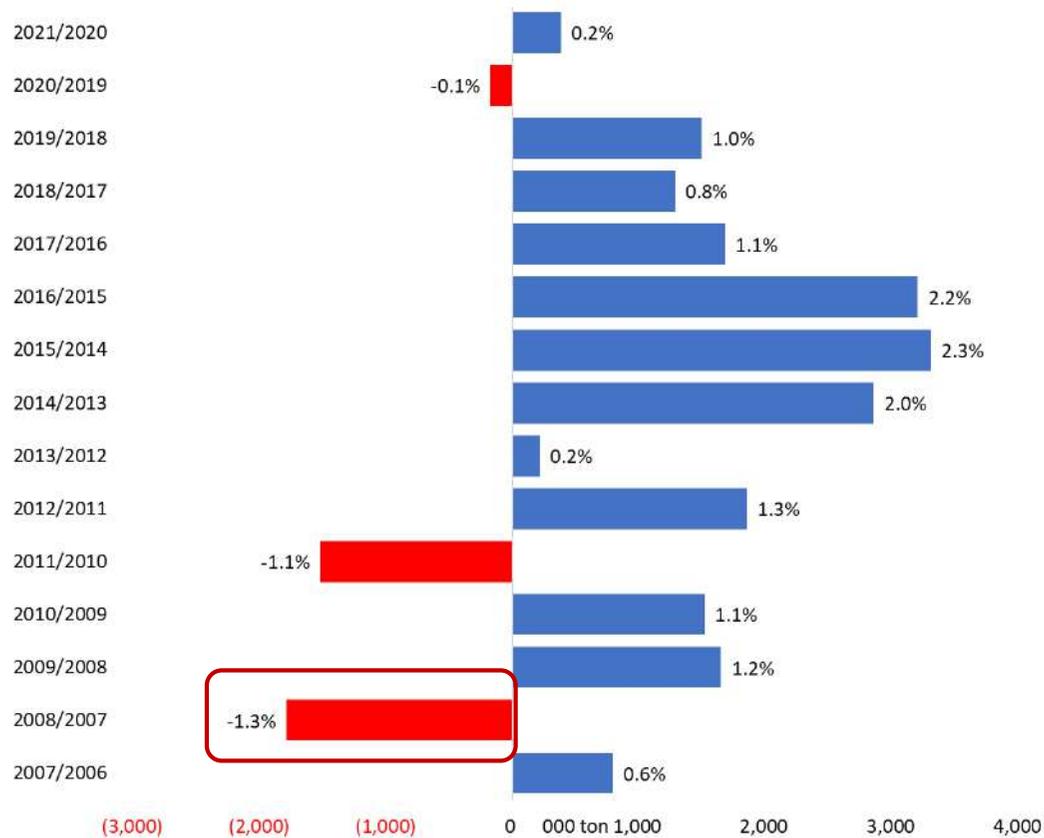
Prices index, Jan-2000 : Aug-2022



UE : baisse de la demande laitière et augmentation des stocks

Impact crise 2008-09 sur la demande de produits laitiers

EU consumption volumes annual changes (000 t meq) 2006-2021



→ Covid-19 : fermeture des restaurants, impact sur le tourisme, baisse de confiance des consommateurs.

→ Inflation relativement plus élevée
→ Hausse des prix des produits laitiers

→ La crise économique a entraîné une baisse du budget des ménages, une baisse de la confiance des consommateurs et une augmentation de l'épargne.

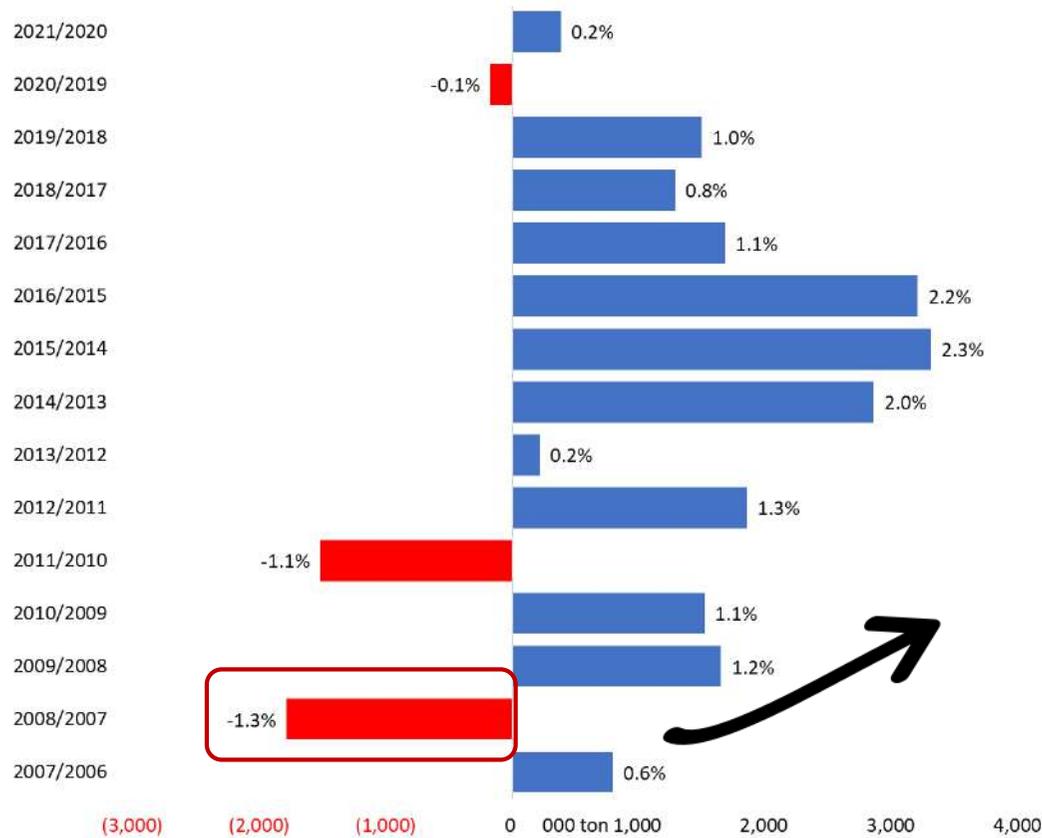
→ Hausse des prix des produits laitiers

Consumption includes fresh dairy products, cheese, butter, SMP & WMP
Source: Gira calculation based on Eurostat

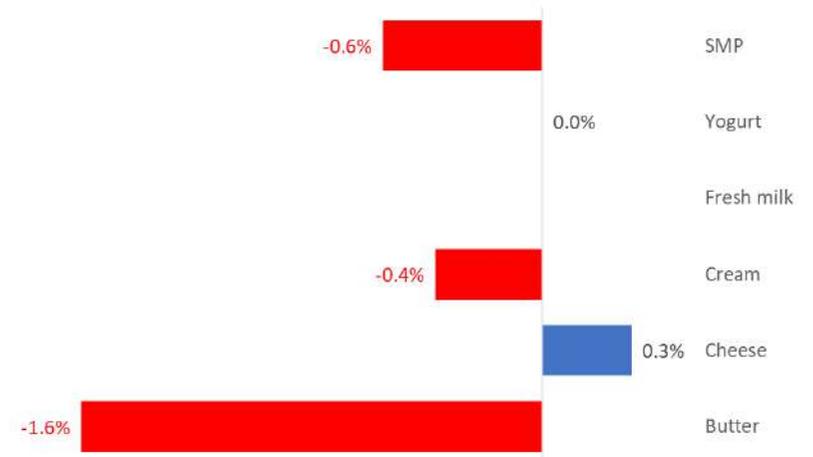
Impact crise 2008-09 sur la demande de produits laitiers

Les volumes de produits laitiers frais + fromages ont montré une résilience

EU consumption volumes annual changes (000 t meq) 2006-2021



Annual volume changes 2008/2007

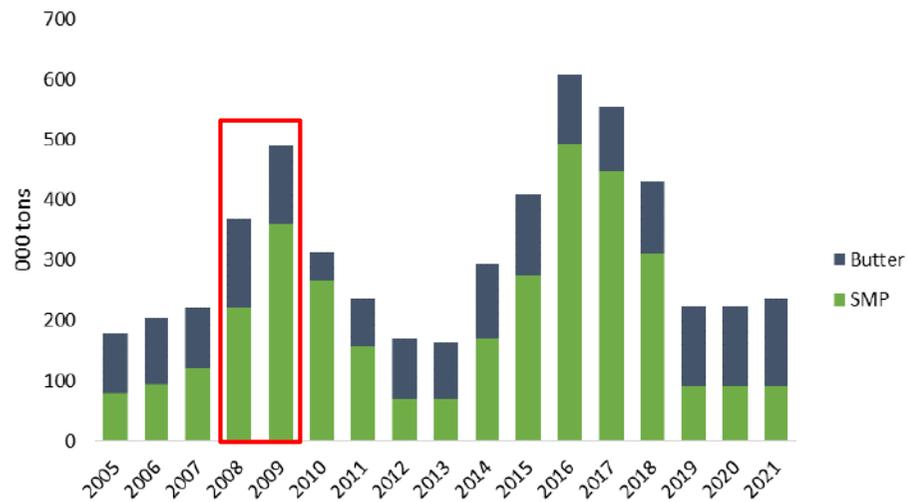


Consumption includes fresh dairy products, cheese, butter, SMP & WMP
 Source: Gira calculation based on Eurostat

Augmentation des stocks . Ne sera pas le cas en EU cette fois-ci

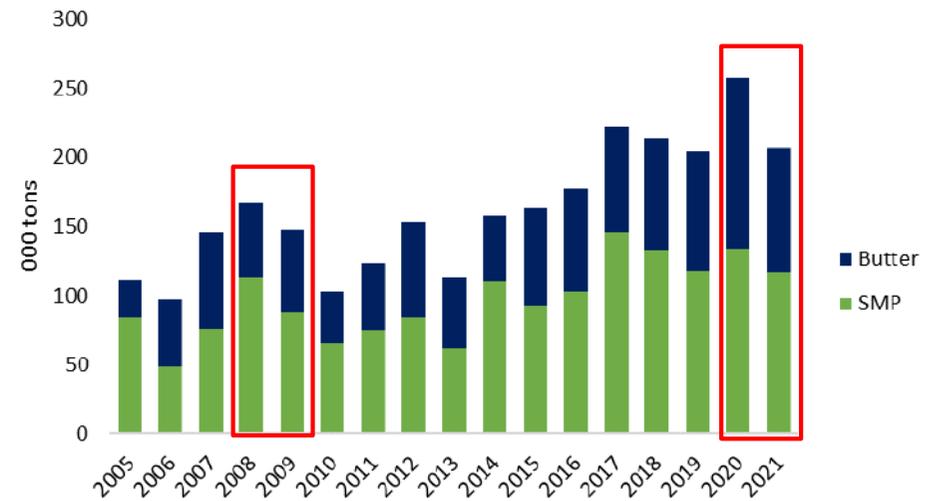
Impact de la crise 2008-2009 sur la demande de produits laitiers

EU ending stocks



Source: Gira based on Eurostat

US ending stocks



Source: Gira based on USDA

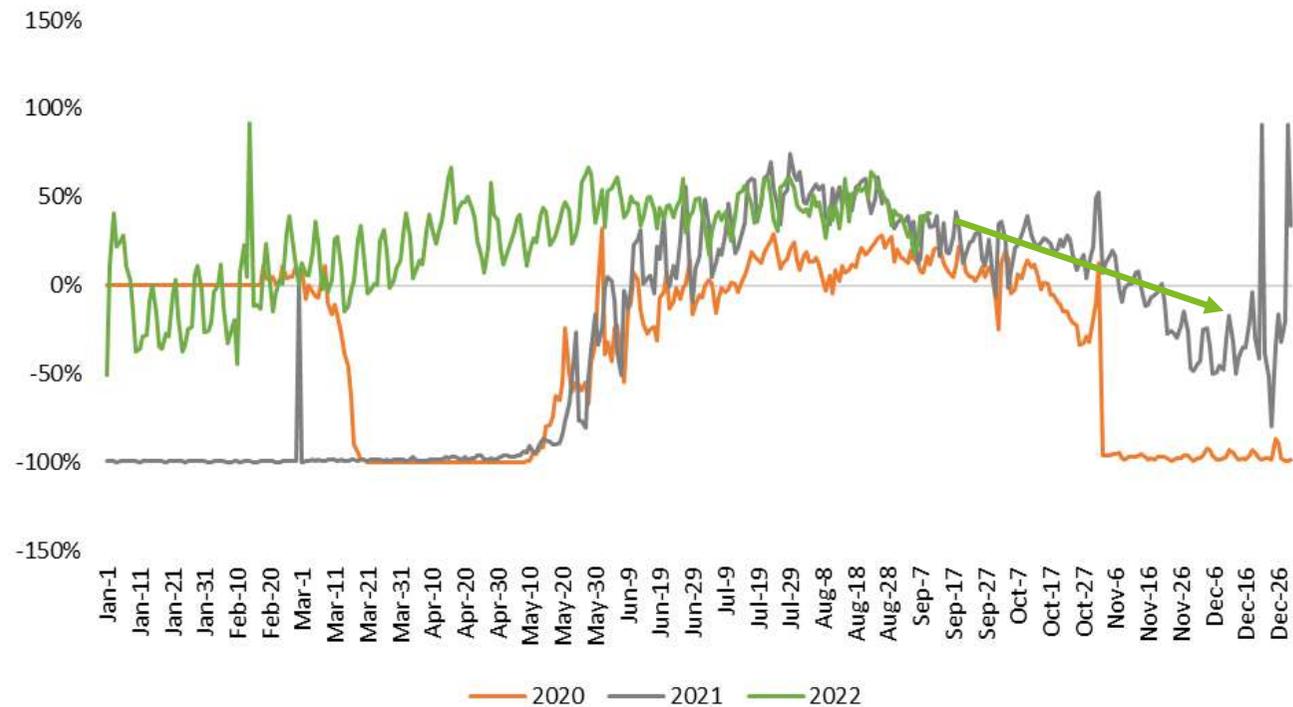


Situation actuelle: impact sur la consommation
En Food service et en GMS

Qu'en est-il de la restauration?

Forte demande en 2022 mais devrait ralentir avant la fin de l'année

DE: FS evaluation: seated diners' number (2020-22) vs 2019



Source: Gira based on Opentable

Suite au Covid, des défis supplémentaires

Augmentation du coût des aliments, des salaires et de l'énergie



Impact of inflation: case study in France

- **+8% of cost increase**
 - Salaries' growth +8% in September 2022 in addition to multiple increases in minimum wage
 - Energy costs' increase forecast
- **Forecast +10%**
- Possibility to pass on only **+4% of price growth** to the clients
 - **Loss of margins**
- **Lunch box/eating at home** is always the **cheapest solution**

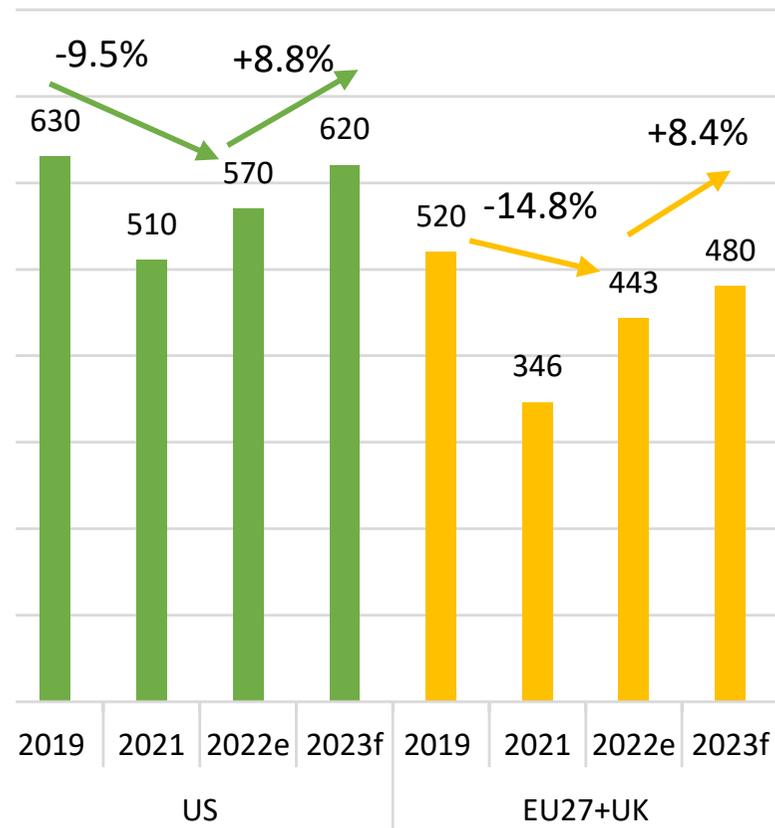
Baisse de la qualité des produits



- Temptation to **degrade product quality**
- Need of cheaper products
 - To **lower food cost**: replacement of butter by margarine, by a mix of both or a substitute product that contains less fat
- What about customer loyalty?
- **Brand switching**: choosing **private** – cheaper – **labels** instead of national brands

Évolution du FS en Europe et US pour 2022/2023

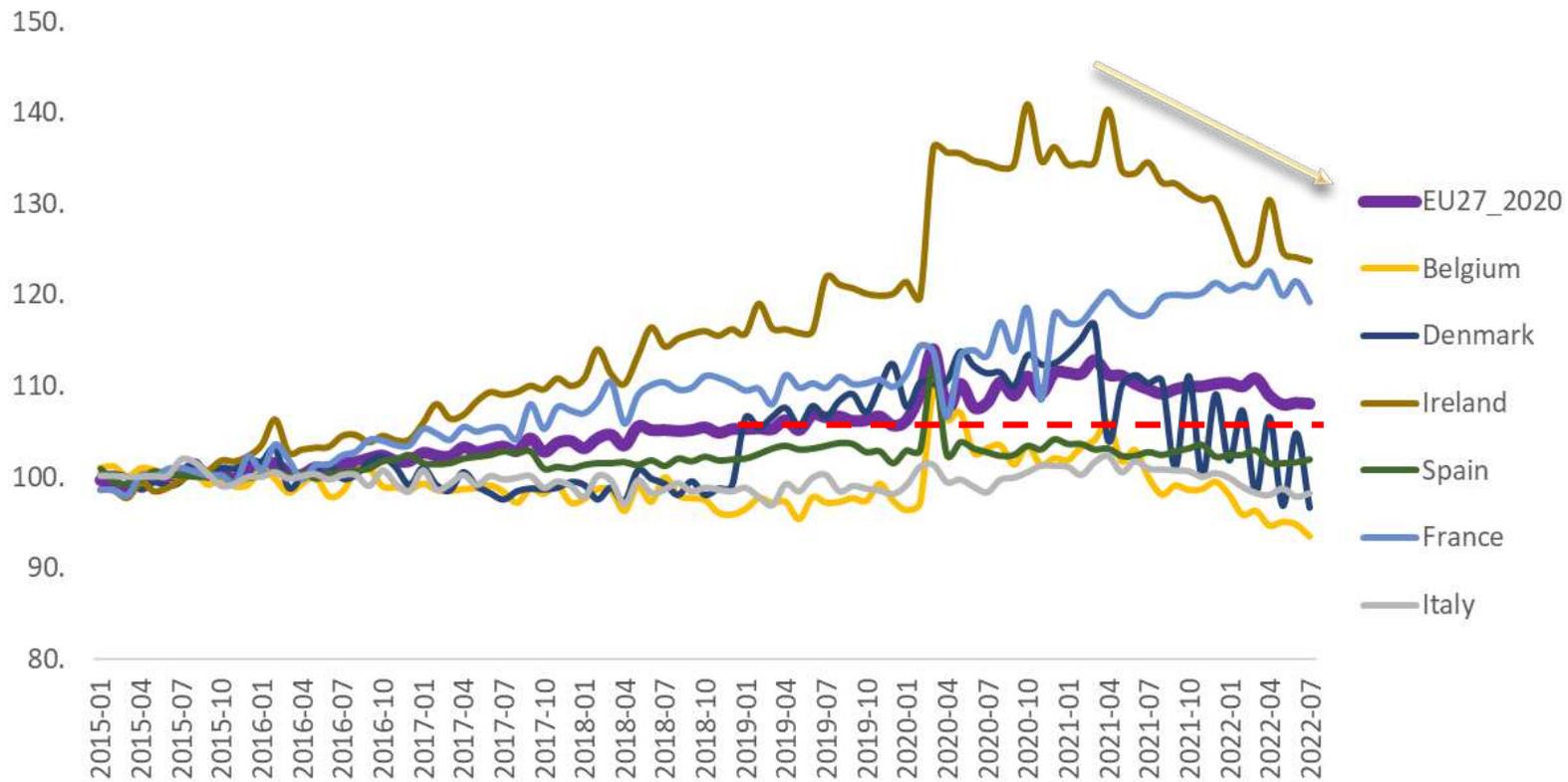
Bonne reprise en Europe sur les 8 premiers mois de 2022



Les ventes en GMS

Les ventes ont tendance à baisser par rapport à 2021

EU retail sales volumes (food and drink) index, 2015=100



Source: Gira based on Eurostat



Quid pour la fin de l'année et le début de 2023?

Attentes pour le reste de 2022 et 23f

Les prix de l'énergie, principal déclencheur, devraient rester élevés!

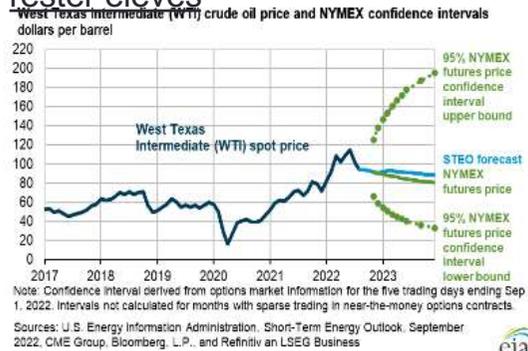
Prix de l'énergie

Guerre en UA

Les chaînes d'approvisionnement

La météo

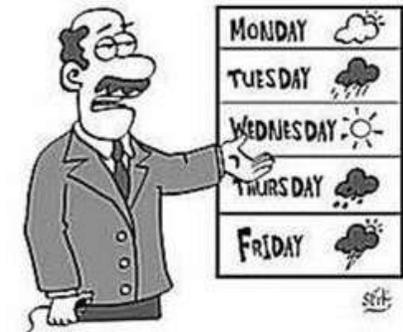
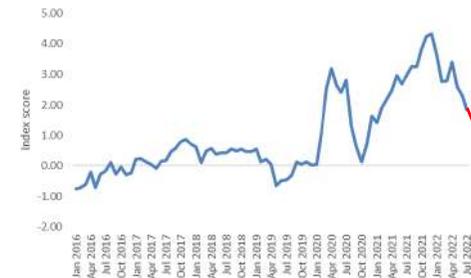
Les prix de l'énergie devraient rester élevés



The Brent crude oil spot price in our forecast averages \$98 per barrel (b) in the fourth quarter of 2022 (4Q22) and \$99/b in 2023.



Global supply chain pressure index, Jan 2016 to July 2022

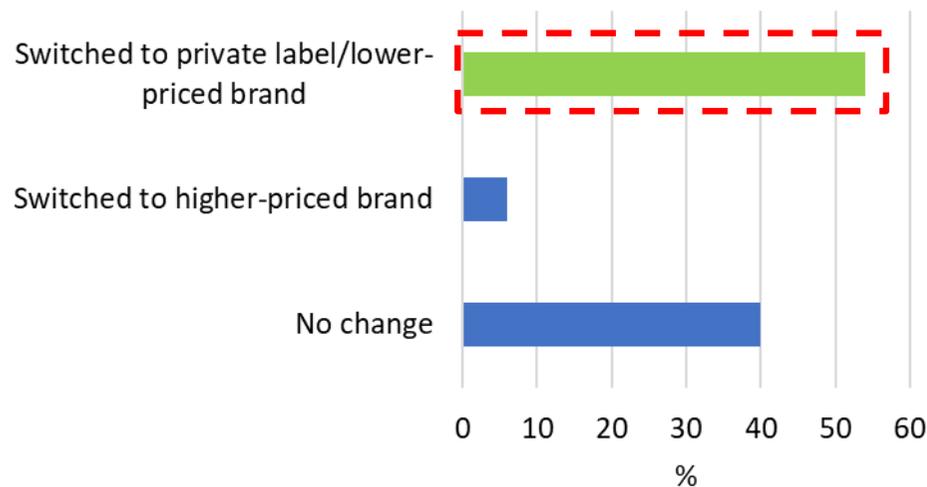


Here's the 5 day forecast. To be honest, after tomorrow, your guess is as good as mine!

Demande pour les produits laitiers dans l'UE en 2022

Peu probable que la demande en vol soit affectée pour 2022

Consumer brand-switching behavior
(last 4-6 weeks from 18 May 2022), France

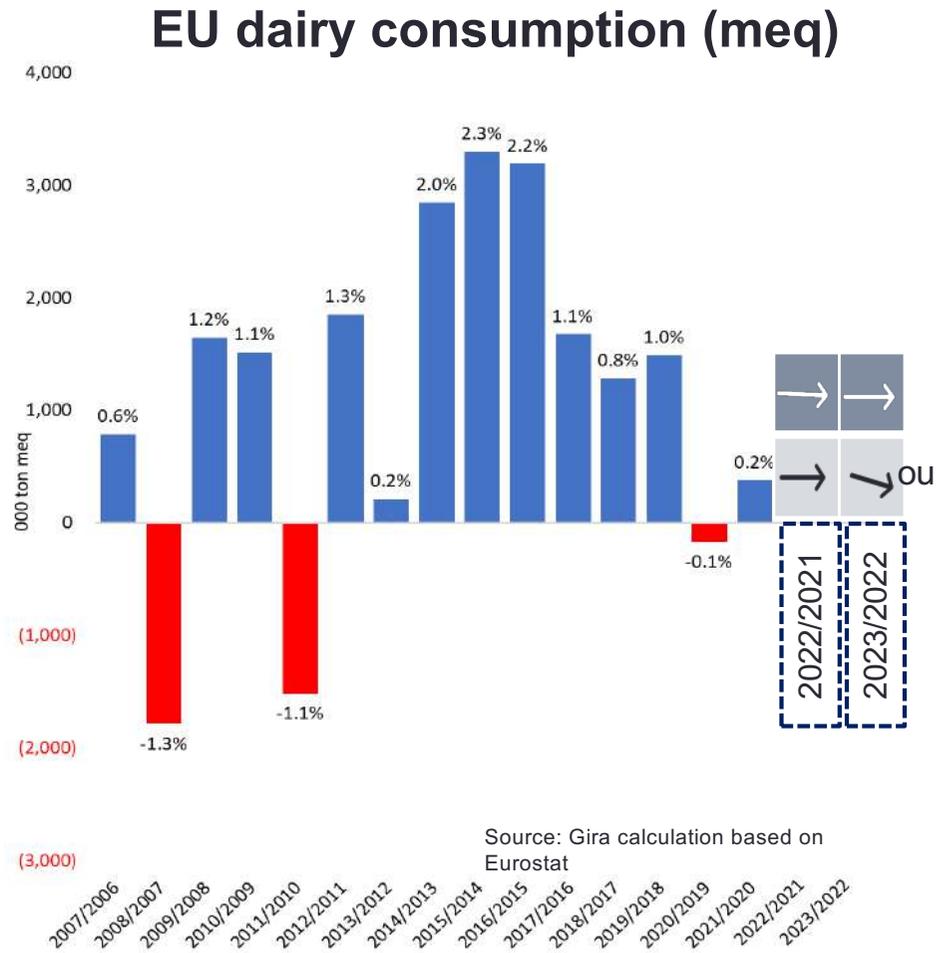


Source: Gira based on LSA

- EU: +20% volume growth in Foodservice in 2022 but still below 2019; back to normal in 2024
- 1H-2022 robust total demand driven by FS and by the retail sector:
 - despite the decrease in retail volumes compared to 2021 in certain countries (IT, ES...)
- For the last months of 2022, demand in volume is unlikely to be largely impacted but:
 - Consumers are switching more to private label
 - Consumers look more and more for lower price product
 - Slowdown in FS growth compared to 1H-2022
 - Potential increase in retail sales volumes compared to 1H : increase in Home-cooking
 - Downgrading of the demand in Value

Peu probable que les volumes changent de manière significative

Prévisions 22 et 23 pour la demande de produits laitiers en UE

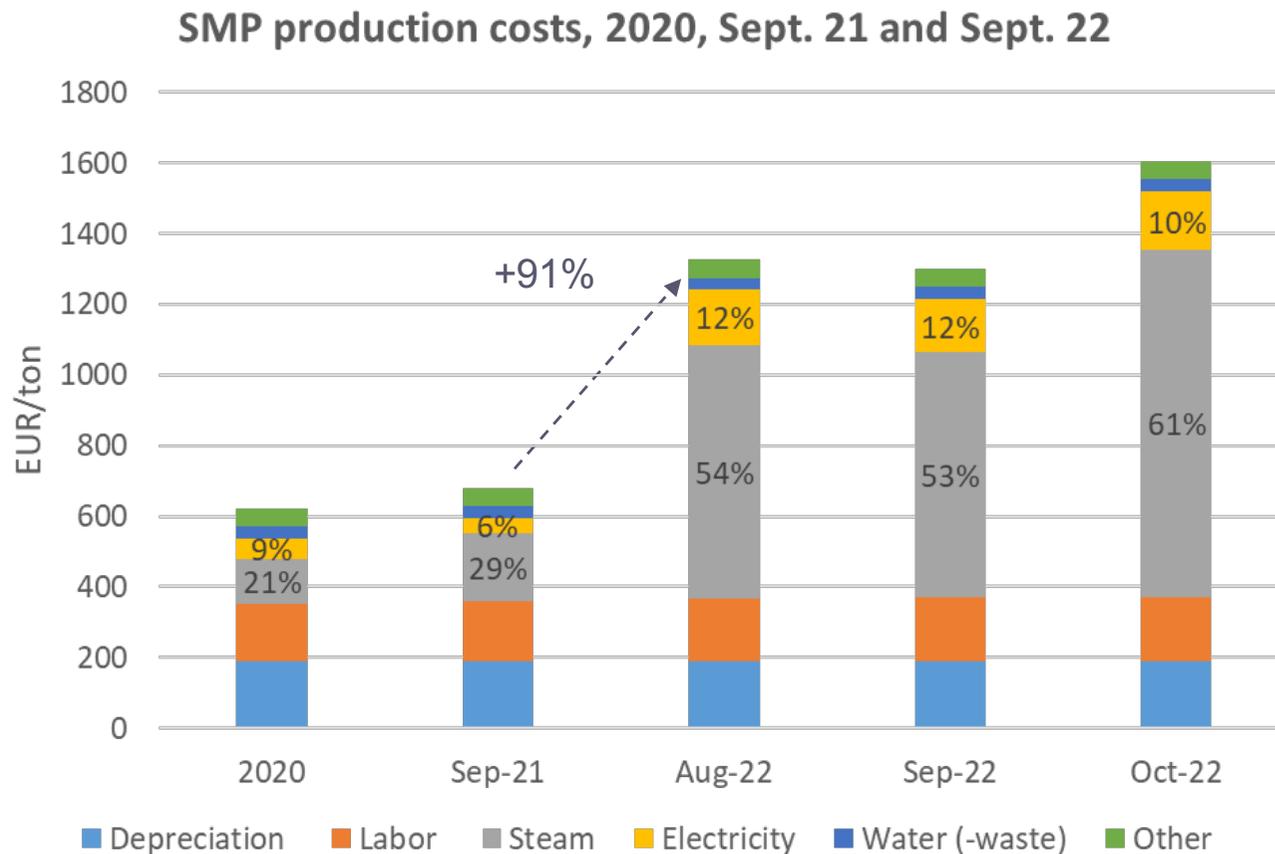




Excellence opérationnelle
L'exemple des poudres

x 2,6 fois entre 2020 et octobre 2022!

Impact de la hausse du prix de l'énergie dans le séchage du SMP



Source: Gira calculation based on Tradingeconomics.com for steam produced by gas and Epex Spot France for electricity

Quelques leviers pour améliorer la rentabilité



Energy

Hedging
Biomass fired boilers
Equipment design



Process

Water/wastewater
Revisit high energy unit operation
Energy recovery

Products



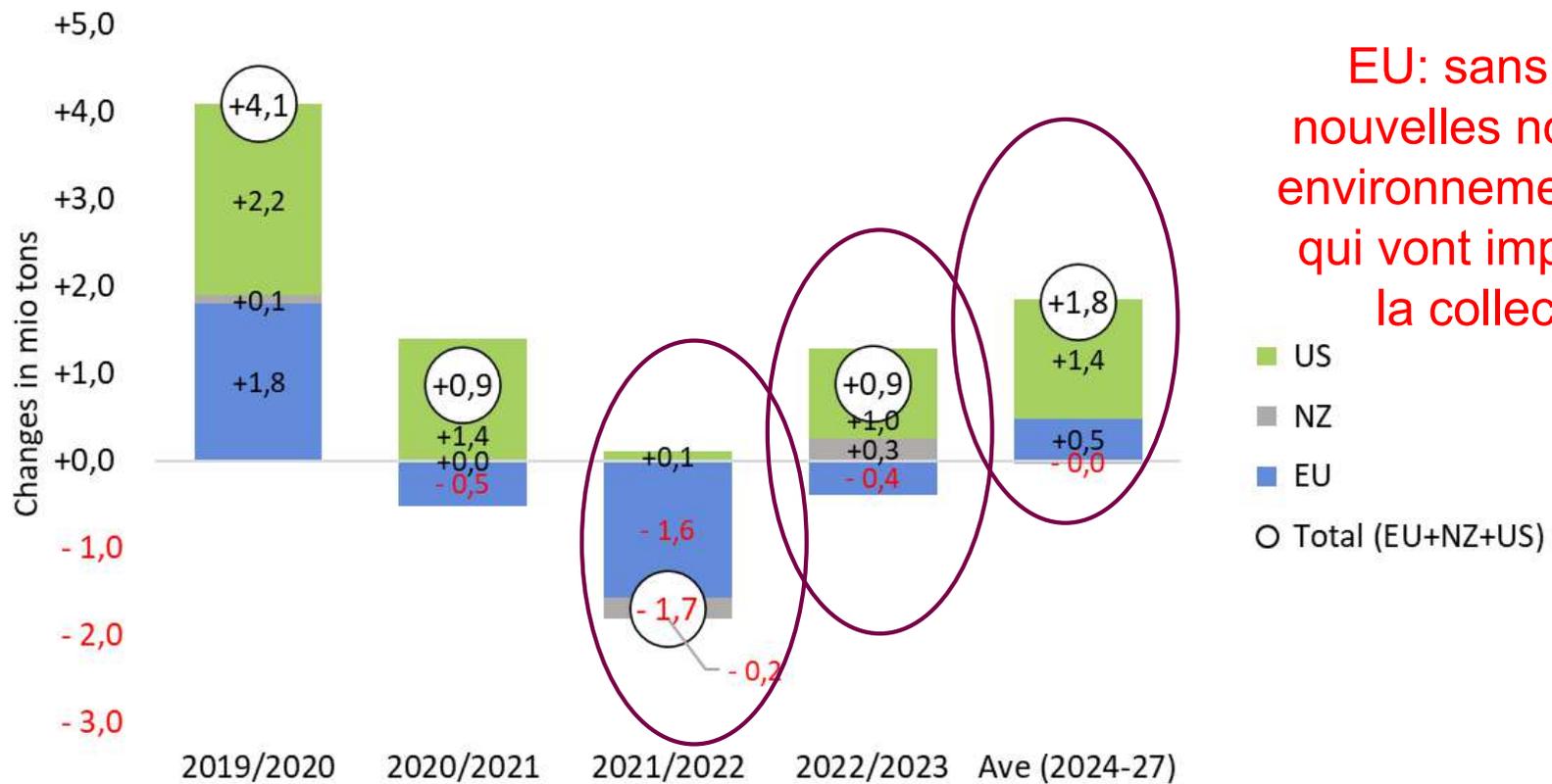
Minimize losses
Moisture content
Revisit inputs
Climb the value chain



Vers une baisse de la collecte laitière
Les nouvelles règles du jeu

Collecte de lait UE, US et NZ: moins de lait dans le futur

Cette tendance s'appliquera également à l'avenir.



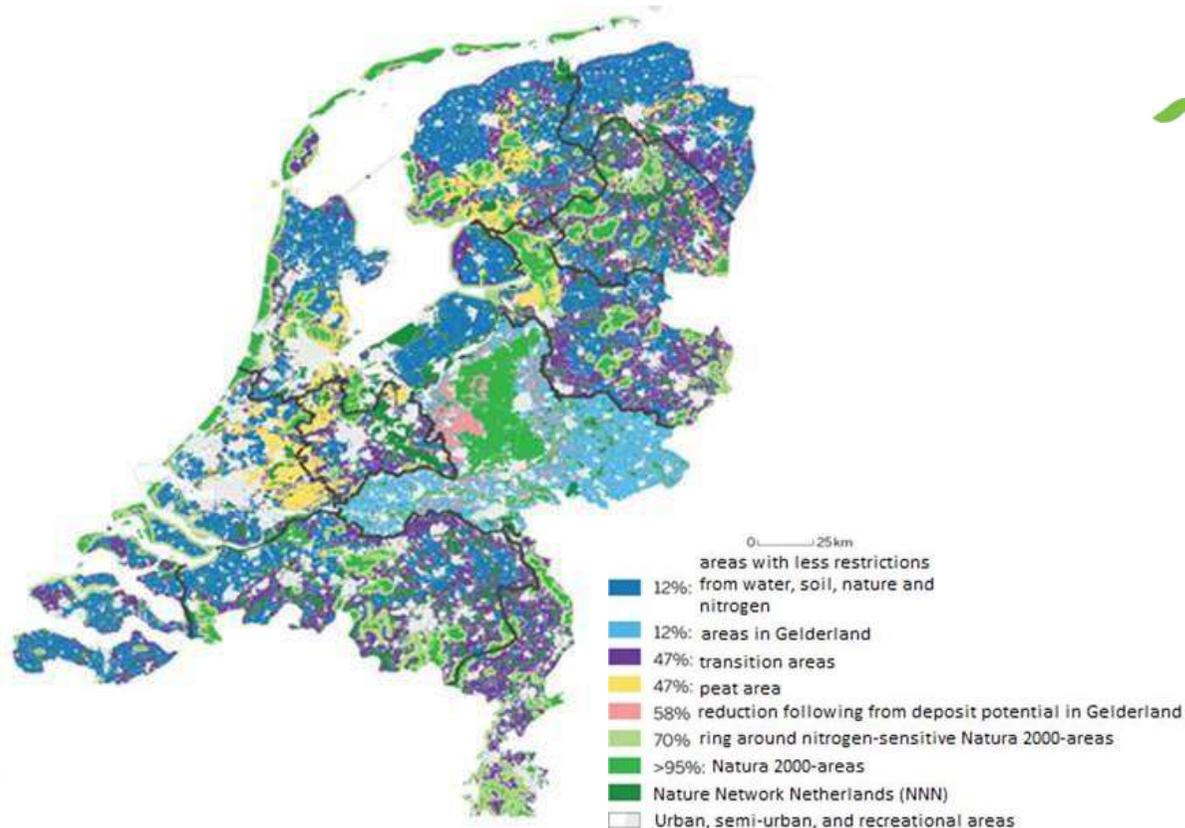
EU: sans les nouvelles normes environnementales qui vont impacter la collecte

Source: Gira

Réglementation: l'urgence de réduire les émissions d'azote

Le cas des Pays-Bas

Nitrogen Reduction Map of the Netherlands



110622 © de Volkskrant. Bron: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

- **Objectif:** -30 % des émissions d'azote d'ici 2030
- **Conséquences potentielles annoncées par le gouvernement:**
 - -50 000 fermes
 - -33% de la taille du troupeau
 - Pour maintenir la production laitière en 2022: le rendement doit augmenter pour atteindre 13 123 kg/vache/an (+5,2 % par an)

22 août : «Rabobank a déclaré qu'elle ne mettrait plus d'argent dans des exploitations proches des «environnements Natura 2000»»

3 mouvements stratégiques clés pour l'avenir:

1. **Sécuriser l'approvisionnement en lait pour sécuriser les ventes**
2. **Besoin urgent de mieux valoriser vos produits et de réduire les coûts**
 - Introduisez de la **flexibilité** à la fois dans vos usines mais aussi dans vos opérations quotidiennes.
 - Arrêter les contrats non rentables et se concentrer sur les **ventes/marques nationales rentables** (au détriment de certaines destinations à l'exportation).
 - Toute possibilité d'**ajouter de la valeur** à vos produits nécessitera de l'agilité, une bonne R&D, du marketing et un éventuel changement stratégique.
 - Rapport **fournisseur transformateur** est en train de changer: être pro actif.
3. **Le paysage des entreprises va évoluer, ce qui entraînera une plus grande concentration des acteurs et/ou une coopération industrielle accrue.**

*Sécuriser
l'approvisionnement en
lait sera primordial!*

*Une valorisation élevée du lait ainsi
que la bonne compréhension de la
demande des consommateurs sera
encore plus cruciale pour le futur*



Conclusions

Principaux points à retenir

Inflation: peu d'impact sur la conso totale en vol de produits laitiers mais attention au Food Service fin 2022 et début 2023

Il va y a avoir moins de lait en Europe et il va couter plus cher: il va falloir apprendre à mieux le valoriser

Dans un contexte de réduction du lait et de coûts élevés: l'excellence opérationnelle devient encore plus cruciale

Face à ce nouveau contexte, les laiteries vont devoir faire évoluer leurs stratégies

Quelles nouvelles relations tout au long de la chaîne alimentaire pour les transformateurs?



Pour plus d'informations :

Christophe Lafougere
clafougere@girafood.com